

INHOUD

Inleiding: Een politieagent wil boeven vangen... 7

1. De zin en onzin van regels en bureaucratie 13
2. De nieuwe maakbaarheid 29
3. Complexiteit is... tja, best ingewikkeld 45
4. Spreeuwen en andere handige metaforen en modellen (*handle with care!*) 57
5. Waarom leven een complexe aangelegenheid is 75
6. De geboorte van de mens, of: hoe memen ons leven nog complexer maken 87
7. Het civilisatieproces: hoe de mens zin maakt 107
8. De zinmakers: een pleidooi om zingeving ambachtelijk ter hand te nemen 125
9. Praktische wijsheid als antwoord op de toenemende complexiteit 143
10. Zin maken doe je zo 159

Uitleiding: voetbal is simpel 173

Verantwoording 179

Dankwoord 187

INLEIDING

EEN POLITIEAGENT WIL BOEVEN VANGEN...

Terwijl ik op een woensdagochtend aan het hardlopen ben in het Erasmuspark in Amsterdam-West, gaat de telefoon. Normaal zet ik dat ding altijd op stil, maar vandaag ben ik dat kennelijk vergeten. Gewoon laten gaan, denk ik. Als het belangrijk is, bellen ze nog wel een keer. En inderdaad: na twee tellen stil te zijn geweest begint hij weer te ratelen. Zou er iets met de kinderen zijn, schiet het door mijn hoofd. Toch maar even opnemen.

Het is Geeske, de beheerder van MidWest, een oude school in Amsterdam-West die een nieuw leven heeft gekregen als broedplaats voor kleine ondernemers en waar ik een werkplek huur. 'Niet schrikken, hoor,' zegt ze, 'maar er is ingebroken in jullie lokaal.' Of ik zo snel mogelijk even langs wil komen. Nou ja, ik ben toch al aan het lopen, dus ik zet meteen koers naar de Cabralstraat. Tien minuten later loop ik op mijn hardloopschoenen voorzichtig over het glas van de ingeslagen deur naar mijn werkplek. Wat is er weg? Mijn Mac, dat zie ik meteen. En de printer. Dat is het, voor zover ik het zo snel kan overzien. Ze hebben ook in de laatjes gezocht van het kastje onder mijn bureau, maar zo te zien niets van waarde gevonden. Ook van mijn kantoorgenoot is de Mac verdwenen, en een heel dure professionele printer.

We bellen meteen de politie, die pas na enig aandringen langs wil komen om de schade op te nemen. Twee man

sterk nog wel, grote kerels in van die indrukwekkende uniformen. Niet dat ze veel voor ons kunnen betekenen, zo maakt de oudste van de twee meteen duidelijk. 'Geen prioriteit,' legt hij uit. 'En ook geen capaciteit,' vult zijn collega aan. Het lijkt wel een komisch duo, maar ik ben niet erg in de stemming om te lachen. Aan hen ligt het niet, hè, dat moeten we goed begrijpen. Zij zouden niets liever doen dan een keer een lokcomputer neerzetten en die hele bende in één keer oprollen. Daar kun je elke agent voor wakker maken, zeggen ze. Maar ja, dan moet de top van de politie daar wel capaciteit voor vrijmaken en dat doen ze niet. Niet belangrijk genoeg. Frustrerend, ja, dat vinden zij zelf ook wel. Maar wat doe je eraan?

GEFRUSTREERDE PROFESSIONALS EN BOZE BURGERS

Ja, wat doe je eraan? Wat doe je eraan dat veel professionals het gevoel hebben dat ze hun werk niet goed kunnen doen? Want niet alleen de politieagent heeft er last van dat er prioriteiten worden gesteld waar hij niet mee uit de voeten kan, dat geldt ook voor de huisarts, de leraar, de psycholoog, de schoonmaker, de thuiszorgmedewerker en iedereen die zijn werk serieus neemt. En net als de politieagent besteden ook deze professionals veel te veel tijd aan verantwoording en verslaglegging, soms wel veertig procent van hun werktijd. Tijd die ze dus niet kunnen besteden aan boeven vangen of de patiënt beter maken, aan de leerling of de cliënt.

Natuurlijk, die prioriteiten en verantwoordingsplicht zijn er niet voor niets. Er is altijd te weinig tijd en te weinig geld. En dus zul je moeten kiezen hoe je dat geld en die tijd zo goed mogelijk besteedt. Maar wie maakt die keuzes? Bovendien: als veertig procent van je tijd wordt ge-

vuld met verantwoord en hoe je die tijd besteedt, dan klopt er toch iets niet?

Het gevolg: gefrustreerde professionals en een ontevreden en boze burger. Aangifte doen? Dat heeft geen enkele zin! Ze doen er toch niks mee. Maar als je een paar kilometer te hard rijdt, krijg je wel meteen een bekeuring. Dat kunnen ze kennelijk wel goed organiseren. Daar hebben ze wel de capaciteit voor.

DIEPE KLOVEN OVERBRUGGEN

Wat gaat hier mis? Wat gaat er al een aantal jaren mis in Nederland en in de rest van de westerse wereld, waardoor er diepe kloven zijn ontstaan tussen de werkvloer en de top, tussen professionals en bestuurders, tussen burgers en politici, tussen stad en platteland, tussen hoog- en laagopgeleiden, tussen mensen en instituten zoals verzekeraars, scholen en ziekenhuizen? Waarom werkt het niet meer? Is het leven te complex geworden om te organiseren? Zijn we te veel bezig met onze eigen belangen om het geheel te kunnen overzien? Hebben we geen vertrouwen meer in elkaar?

Dat zijn grote vragen. Te groot misschien. En toch ga ik in dit boek een poging wagen om ze te beantwoorden. Of in elk geval ga ik op zoek naar inzichten die ons kunnen helpen om te begrijpen wat er gebeurt. Niet als definitief antwoord, maar als bijdrage aan het gesprek. Inzichten uit de evolutietheorie bijvoorbeeld. En uit de filosofie en de sociologie. Uit de complexiteitstheorie ook, want ik denk dat daar veel meer te halen is dan we ons realiseren.

We weten inmiddels wel dat veel maatschappelijke en organisatievraagstukken complex en taai zijn, maar we geven ons er vervolgens onvoldoende rekenschap van wat

dat betekent. Sterker nog: we behandelen ze nog steeds zoals we elk ander probleem behandelen, namelijk als een technisch of gecompliceerd probleem. We hakken ze in mootjes en bedenken voor elk afzonderlijk stukje een oplossing. Maar wat je dan krijgt, zijn schijnoplossingen die elders weer voor nieuwe problemen zorgen. Zoals professionals die niet meer aan hun echte werk toekomen omdat ze zich voortdurend moeten verantwoorden. Of organisaties die langs elkaar heen werken of juist meer met elkaar bezig zijn dan met het echte vraagstuk.

Complexe vraagstukken vragen om een heel andere aanpak. Je kunt ze niet oplossen, je kunt er hooguit mee leren omgaan. En sommige manieren van omgaan met complexe vraagstukken werken beter dan andere. Een belangrijke vraag is dan: wat is beter? Wie bepaalt dat? Om een klein tipje van de sluier op te lichten: ik denk dat *wij* dat bepalen. Wij, de professionals en burgers, cliënten en leerlingen, beleidsmakers, managers, bestuurders en toezichthouders en iedereen die bij het vraagstuk betrokken is. Wij voeren het gesprek, of zouden dat gesprek veel meer moeten voeren in een open dialoog, en daaruit ontstaat de **zin** die wij geven aan de dingen die we doen en die voor ons van waarde zijn. Misschien is het mogelijk om gezamenlijk een zin te maken die door ons allemaal als zinvol wordt ervaren – of kunnen we daar in elk geval tijdelijk werkbare overeenstemming over bereiken. Dat is, denk ik, de uitdaging.

MET BEIDE VOETEN IN DE HOLLANDSE KLEI

Dat klinkt nogal filosofisch en zweverig, maar wees niet bang: dit boek is allesbehalve zweverig. Ik sta stevig met beide voeten in de klei. En ik probeer met dit boek ant-

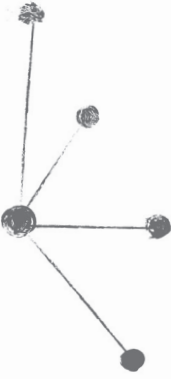
woorden te vinden op vragen die mensen die in diezelfde klei staan ook hebben. Niet alleen professionals zoals politiemensen, leraren en huisartsen, maar ook managers, ondernemers, bestuurders en organisatieadviseurs. Ook zij worstelen namelijk met de toenemende regelzucht, en het feit dat zij het niet zo georganiseerd krijgen dat 'hun mensen' hun werk goed kunnen doen. Ook zij zitten gevangen in het systeem dat wij met elkaar aan het einde van het industriële tijdperk hebben gebouwd en dat vooral om controle en beheersing draait. En juist omdat het zo goed werkte en op veel terreinen nog steeds uitstekend functioneert, is het zo moeilijk om iets anders te gaan doen als de situatie daarom vraagt. Wanneer moet je vertrouwen op het vakmanschap van professionals, en wanneer is het beter om dingen strak te regelen in procedures en protocollen? Kun je alles overlaten aan zelfsturende teams, of moet er toch enige vorm van coördinatie zijn? En hoe organiseer je dat dan?

Om dingen echt anders te kunnen doen moet je soms eerst anders kijken en anders denken. Het vraagt erom het denkkader dat je gebruikt tegen het licht te houden en te onderzoeken of een ander kader misschien een nieuwe opening biedt om je uit het moeras te trekken waar je met het oude kader in beland bent. Dat nieuwe kader hoop ik met dit boek te bieden, vooral door terug te gaan naar de oorsprong: het ontstaan van het leven en de ontwikkeling van de mens. Want dat is wat we allemaal zijn: mens.

Veel leesplezier!

Ben Kuiken

Utrecht, voorjaar 2018



1

**DE ZIN EN
ONZIN VAN REGELS
EN BUREAUCRATIE**

DE HUISARTS WIL MENSEN beter maken, de leraar wil lesgeven en de politiemann wil boeven vangen. Logisch. En toch hebben ze het gevoel dat hun dat steeds minder goed lukt. Wat is er aan de hand?

Vroeger was heus niet alles beter, dat hoor je huisarts Joost de Kanter niet zeggen. Veel is juist verbeterd: neem patiënten met diabetes. Die kwamen er steeds meer en inmiddels krijgt de grote meerderheid zorg van de huisarts, niet van de specialist. 'Ik vond het leuk werk: de bloedsuikervwaarden in de gaten houden en de goede medicatie verzorgen. Dat werk werd overgenomen door de praktijkondersteuner en ook al vond ik dat jammer, die kon dat beter dan ik.'

Inmiddels heeft de groepspraktijk in Leiden waar De Kanter tot voor kort aan verbonden was voor zeven aandoeningen een praktijkondersteuner: naast diabetes onder meer voor problemen aan het hart, problemen aan de longen en geestelijke aandoeningen. En dat is fijn: die verpleegkundigen nemen de huisarts werk uit handen. Dat doen ook de doktersassistentes: terwijl De Kanter vroeger nog wel eens zelf een wrat aanstipte, doen de assistentes dat nu. Daardoor kregen De Kanter en zijn collega's meer tijd voor patiënten. Althans, dat was de bedoeling. Want hoewel al die praktijkondersteuners volgens De Kanter

‘gouden krachten’ zijn, moeten ze wel worden ‘gemanaged’. Er is meer overleg, ook met externe partijen zoals de wijkteams, de apotheek en het ziekenhuis. En er moet meer worden gemeten, geregistreerd en overgedragen. De Kanter: ‘De huisartsenpost is steeds meer een soort mini-ziekenhuis geworden’, met de huisarts als manager.

De Kanter schat in dat hij anderhalve dag per week aan dergelijke managementtaken besteedde. En op de overige drie dagen dat hij nog wel patiënten zag, trof hij steeds vaker patiënten met moeilijke vragen. ‘Niet meer even bloeddruk meten, maar wel die patiënt met hoofdpijn waarvoor maar geen verklaring is te vinden, of die moe-

De Kanter schat in dat hij anderhalve dag per week aan dergelijke managementtaken besteedde.

heid en spanning die misschien wel duiden op diepere psychische problemen.’ Twaalf minuten voor een consult is dan echt te weinig, constateert De Kanter. ‘Zeker omdat tussendoor ook steeds meer overlegjes gevoerd moe-

ten worden – met de apotheek, met de specialist in het ziekenhuis. Dat schoot er vaak bij in, moest na vijf uur. Op een gegeven moment was het normaal geworden dat ik werkte van halfacht in de ochtend tot zeven uur in de avond.’

Toen werd de dokter zelf ziek. Diagnose: burn-out. ‘Natuurlijk heeft deze burn-out ook te maken met mijn persoonlijkheid. Ik ben perfectionistisch. Ik heb te laat echt goed in de spiegel gekeken. In mijn werk had het hoofd het steeds meer overgenomen van het hart.’ Want dat was wat De Kanter het meest stak: dat hij steeds minder tijd had voor de dingen waarvoor hij huisarts was geworden: ‘Ik vind medische kennis heel waardevol, maar voor mij is het belangrijkste om samen met de patiënt te achterhalen wat zijn klachten voor hem betekenen. Neem die hoofdpijn: bij de een kan daar de ervaring achter zitten

van de eigen moeder die op vroege leeftijd een hersentumor kreeg, bij de ander kan het stress zijn en bij een derde weten we het gewoon even niet. Dat is ook niet erg, tijd is de beste vriend van de huisarts.'

Maar die tijd hebben De Kanter en zijn collega's dus steeds minder. Drie huisartsen trokken daarom aan de bel en spijkerden het manifest *Het roer moet om* op de deur van de Tweede Kamer en de koepel van zorgverzekeraars ZN. Ze willen dat er een einde wordt gemaakt aan de marktwerking in de zorg en dat het uitgangspunt van 'samenhang door samenwerking' wordt hersteld in de eerstelijnszorg. Dat betekent dat de zorgverzekeraars vertrouwen moeten hebben in de vakkundigheid van de beroepsgroep en stoppen met de 'grenzeloze verzameldrift van nutteloze data'. Het manifest is ondertekend door ruim 70 procent van de elfduizend Nederlandse huisartsen en bijna twintigduizend sympathisanten.

MEESTER MARK DRAAIT DOOR

Zoals het verhaal van huisarts Joost de Kanter zijn er tientallen te vertellen. Niet alleen in de zorg, maar ook in het onderwijs, bij de politie, bij de brandweer, bij de gemeente, in het bedrijfsleven en eigenlijk overal waar professionals hun uiterste best doen 'er iets van te maken'. De rode draad in deze verhalen is dat het vrijwel altijd om betrokken mensen gaat, met hart voor de zaak, zoals dat heet, die mede door hun betrokkenheid vastlopen in de machinerieën van wat wel het **bureaucratische systeem** wordt genoemd. Ze willen hun werk goed doen, en proberen dat ook, maar dat wordt hun vrijwel onmogelijk gemaakt door regels, procedures en de manier waarop we de zorg, het onderwijs en die andere sectoren hebben ingericht.